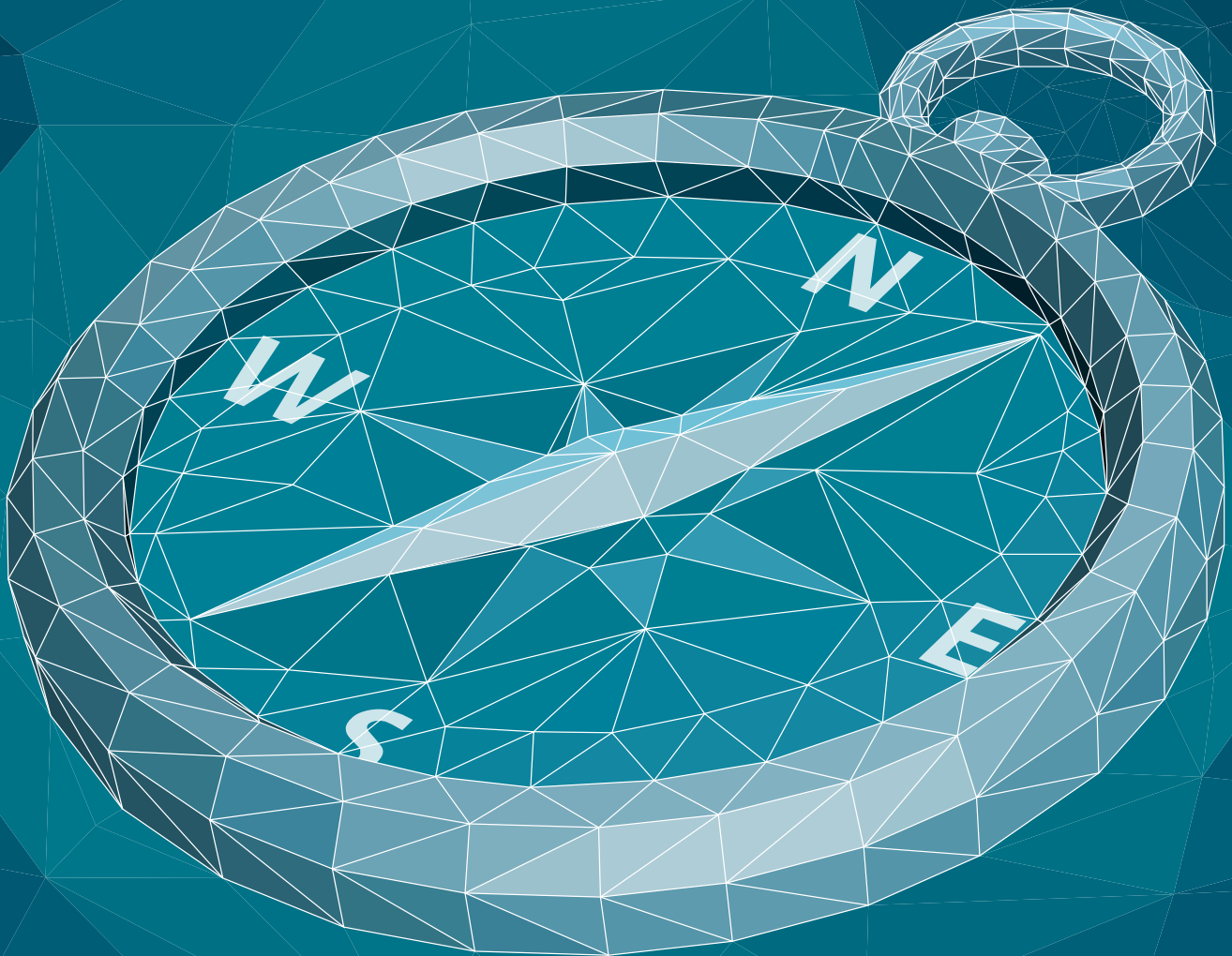


INTEGRITÄT



INTEGRITÄT ALS FUNDAMENT DES ERFOLGS

Integres und regelkonformes Verhalten sind für den Erfolg und die Resilienz unseres Unternehmens von zentraler Bedeutung. Deshalb haben wir Integrität und Compliance zu einem wesentlichen Element unserer Konzernstrategie NEW AUTO gemacht und als eines von sechs Fokusthemen unseres Nachhaltigkeitsprogramms ausgewählt. Wir wollen auf diesem Gebiet Vorbild sein und so das Vertrauen unserer Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner und Partner stärken – der heutigen wie der zukünftigen. Die ethische Basis unseres Handelns haben wir in unseren Verhaltensgrundsätzen festgehalten, dem Code of Conduct, sowie in den Group Essentials, unseren Konzerngrundsätzen.

Ziel ist, unsere Regelwerke, Prozesse und Unternehmenskultur darauf auszurichten, dass jeder Mitarbeiter allzeit integer und regelkonform handeln kann. Zugleich wollen wir erreichen, dass Integrität und Compliance als Steuerungsgrößen strategisch wie operativ dauerhaft den gleichen Rang einnehmen wie etwa Umsatz, Ergebnis, Produktqualität oder Arbeitgeberattraktivität.

Unser Verständnis von Integrität

Integrität heißt für uns: im beruflichen Umfeld aus eigener Überzeugung das Richtige tun. Dazu gehört die Standhaftigkeit, an diesem Grundsatz festzuhalten – unabhängig von ökonomischem oder sozialem Druck. Integrität ist eine Haltung. Sie vermittelt einen inneren Kompass für richtiges Handeln. Dies wird in Grauzonen entscheidend, wenn explizite (Compliance-)Regeln fehlen oder Zielkonflikte bestehen.

Neben der persönlichen Integrität zählt für uns organisationale Integrität. Sie beruht auf der Verankerung von Integrität in Prozessen und Entscheidungen des Unternehmens und bietet Menschen einen festen Interaktionsrahmen. In einer dritten Dimension begreifen wir Integrität als immaterielles Unternehmensvermögen: Sie stärkt das Vertrauen unserer Stakeholder und macht uns attraktiver für Investoren, Kunden und Mitarbeiter.

GANZHEITLICHER ANSATZ FÜR INTEGRITÄT UND COMPLIANCE

Integrität und Compliance (I & C) sollen den Kern unseres unternehmerischen Handelns bilden, auch in der Transformation vom Fahrzeughersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilität. Dafür setzen wir in allen Bereichen verbindliche Standards.

So muss etwa jede Beschlussvorlage für den Konzernvorstand darlegen, dass sie im Einklang mit Integritäts- und Compliance-Vorgaben steht, welche einschlägige Risiken der angestrebte Beschluss enthält und wie die Risiken verringert werden können. Diese I-&-C-Stellungnahme ist gleichermaßen verpflichtend für Vorstandsentscheidungen der einzelnen Konzernmarken und -gesellschaften sowie für Gremien, an die der jeweilige Vorstand Entscheidungsbefugnisse delegiert hat. Somit ist die I-&-C-Stellungnahme in den Beschlussvorlagen der Topgremien des Konzerns und der Marken verankert.

Als höchstes Konzerngremium befasst sich der Konzernvorstandsausschuss Integrität und Compliance (K-VAC) mit der Ausgestaltung und den Leitplanken des Integritäts- und Compliance-Managementsystems. Geleitet wird er von der Konzernvorstandsfunktion Integrität und Recht. Dem Ausschuss gehören unter anderem die Konzernvorstände für Personal, Finanzen und IT sowie weitere Vorstands- und Top-Management-Mitglieder der Marken an. Der K-VAC analysiert die Ausgestaltung der jeweiligen Compliance-Managementsysteme pro Risikobereich und harmonisiert die dazwischenliegenden Abläufe. Er prüft Berichte aus den Marken und Regionen zu Integrität, Compliance und den T4I-Initiativen, entwickelt das Programm strategisch weiter und überwacht die Implementierung der im Monitorship ausgesprochenen Empfehlungen.

Gerade die im Rahmen des Monitorships veränderten Strukturen und Prozesse haben sich als wichtiges Fundament für unser Unternehmen erwiesen. Gleichzeitig sind sie ein Auftrag für die Zukunft. Insbesondere die Vorstände der Volkswagen AG, AUDI AG, Volkswagen Group of America, Inc. und Volkswagen Group of America Chattanooga Operations, LLC haben sich verpflichtet, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen und sich weiter nachhaltig für Compliance und Integrität im Konzern stark zu machen. Außerdem begleitet ein unabhängiger Auditor die Veränderung unseres Unternehmens. Er wurde aufgrund einer Verwaltungsvereinbarung mit der U.S. Environmental Protection Agency (EPA) bestellt. Das sogenannte EPA-Auditorship läuft bis August 2022.

Together4Integrity: Dach für Integrität und Compliance

Zur konzernweiten Verankerung von Integritäts- und Compliance-Maßnahmen setzen wir das Programm „Together4Integrity“ um, kurz: T4I. Es bündelt nahezu alle Integritäts- und Compliance-Aktivitäten des Unternehmens unter einem Dach, mit einheitlichen, robusten Prozess- und Implementierungsstandards. Dadurch etablieren wir nicht nur ein weltweites Integritäts- und Compliance-Managementsystem für alle Konzern- und Markengesellschaften. Wir treiben auch eines der umfangreichsten Veränderungs- und Kulturprogramme in der Geschichte des Volkswagen Konzerns voran. Das T4I-Programm verweist zudem auf das Maßnahmenpaket der Internen Compliance-Risikobewertung (ICRA) zur konzernweiten Implementierung des Compliance-Managementsystems.

T4I bündelt Aktivitäten in elf Key Initiatives

Bis 2022 wird T4I im Volkswagen Konzern ausgerollt und bis 2025 implementiert. Die Verantwortung dafür trägt das Vorstandsressort Integrität und Recht. Unter dem Dach von T4I werden konzerneinheitliche Standards für insgesamt 16 Fachbereiche definiert, darunter neben Integritätsmanagement und Compliance auch Risikomanagement, Human Resources, Beschaffung und Produktion. Diese Standards rollt T4I in Form von über 100 Maßnahmenpaketen aus und kontrolliert ihre Umsetzung im Rahmen der sogenannten Effectiveness Assurance.

Die Maßnahmenpakete sind in elf Key Initiatives zusammengefasst:

1) HR-Compliance-Richtlinien und -Verfahren: Kernthema ist das Einbinden von Integrität und Compliance in die Standard-HR-Prozesse wie Einstellung, Qualifizierung, Beförderung und Entlohnung (Bonifizierung). Zudem sind Integrität und Compliance ein obligatorisches Thema im jährlichen Mitarbeitergespräch sowie Bestandteil von Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchiestufen. Die Volkswagen AG und weitere definierte Gesellschaften führen darüber hinaus anonymisierte Statistiken zu Fehlverhalten und den daraus folgenden Sanktionen. Diese werden regelmäßig an die Mitarbeiter kommuniziert.

2) Verhaltensgrundsätze – Code of Conduct: Der Code of Conduct (CoC) des Volkswagen Konzerns dient als zentrales Element, um das Bewusstsein für verantwortungsvolles Handeln und Entscheiden innerhalb der Belegschaft zu stärken, den Mitarbeitern Hilfestellung zu geben und im Zweifel geeignete Ansprechpartner zu vermitteln. Er legt damit die Grundlage für regelkonformes Verhalten im Unternehmen. Der CoC ist Teil der Arbeitsverträge und gilt für alle Beschäftigten des Konzerns verpflichtend. Er wird zudem im jährlichen Mitarbeitergespräch basierend auf dem Kriterium „Integrität vorleben“ thematisiert. Im Berichtsjahr hat der Volkswagen Konzern seinen Code of Conduct turnusgemäß auf grundlegende, bislang nicht adressierte Compliance-Risiken und Aktualität überprüft. Es wurden keine grundlegenden Risiken identifiziert.

3) Integritätsprogramm: Das Integritätsprogramm will Integrität als strategischen Erfolgshebel und Steuergröße für Entscheidungsprozesse in allen Marken und Gesellschaften verankern und dazu beitragen, die Integritätskultur zu stärken. Zu seinen wichtigsten Instrumenten zählen dialogorientierte Kommunikationsmaßnahmen und Veranstaltungsformate. Ziel ist es, den Mitarbeitern die zentrale Bedeutung von Integrität zu vermitteln, Integrität im Arbeitsalltag sichtbar und greifbar zu machen und sie darin zu unterstützen, sich im Arbeitsalltag integer zu verhalten. Mitarbeiter aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, die das Thema aus eigener Motivation vorantreiben wollen, sogenannte Integritätsbotschafter, tragen das Thema in die Strukturen des Unternehmens und wollen so den lebendigen Austausch fördern.

Ein Schwerpunkt des Programms liegt auf der Schulung der Fähigkeit, integrale Entscheidungen zu treffen. Dafür wurden spezifische Trainingsmodule für alle Führungsebenen (inkl. Meister) entwickelt. Seit Ende des Berichtsjahres sind sie in alle obligatorischen Management-Qualifizierungsprogramme der Volkswagen AG integriert. Die Marken und Gesellschaften, die diese Programme nicht nutzen, sind verpflichtet, entsprechende Module in ihre jeweiligen Entwicklungsprogramme für Führungskräfte einzubinden.

Eine darüber hinausgehende Initiative im Berichtsjahr zielte darauf ab, Mitarbeiter und Führungskräfte als Merkmal integren Handelns weiter darin zu bestärken, ihre Entscheidungsspielräume wahrzunehmen, unternehmerisch zu denken und

lösungsorientiert zu handeln, um die Transformation des Unternehmens auch in kultureller Sicht voranzutreiben.

4) Risikomanagement und interne Kontrollprozesse: Unsere Geschäftstätigkeit beinhaltet Risiken. Verbindliche Strukturen und Prozesse sollen Transparenz schaffen und helfen, die Risiken zu steuern. Dazu gehören der auf akute Risiken fokussierte Risikoquartalsprozess, das Interne Kontrollsystem Standard-IKS, das wesentliche Prozesse absichern soll, das Business Continuity Management, das geschäftskritische Prozesse identifiziert und über Notfallpläne absichert, sowie die Ursachenanalyse Rootcause Analysis.

5) Interne Compliance-Risikobewertung (ICRA) und Compliance-Organisation: ICRA ermittelt die Compliance-Risiken im Konzern. Auf Basis der Risikoprofile werden für jede Gesellschaft Maßnahmen definiert, deren Umsetzung nachverfolgt wird. Die Compliance-Risiken adressieren insbesondere Korruption, Geldwäsche und Veruntreuung sowie Risiken im Bereich Wirtschaft und Menschenrechte. Darüber hinaus legt ICRA Umsetzungsstandards für Code of Conduct, Hinweisgebersystem sowie Compliance-Trainings fest. Der Group Chief Compliance Officer berichtet im K-VAC turnusmäßig, mindestens jedoch jährlich, zum Implementierungsstand der Maßnahmen. Im Berichtsjahr wurde die Risikobewertung überarbeitet, das Thema Wirtschaft und Menschenrechte integriert und die Risikoexposition von 782 Gesellschaften neu erhoben. Auch die Maßnahmenkataloge wurden überarbeitet und aktualisiert.

6) Hinweisgebersystem: Das Whistleblower-System dient als zentrale Anlaufstelle des Konzerns, um Regelverstöße von Konzernmitarbeitern zu melden. Dazu gehören Wirtschafts-, Korruptions- und Steuerstraftaten, Umweltstraftaten, Verstöße gegen Menschenrechte, Verstöße gegen kartell- und wettbewerbsrechtliche Vorschriften, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, Verstöße gegen Produktsicherheits- und Zulassungsvorschriften und erhebliche Verstöße gegen den Datenschutz.

7) M-&-A- und NCS-Compliance: Bei geplanten Mergers-&-Acquisitions-Transaktionen (M & A), bei denen die Einbindung von Compliance verpflichtend ist, werden die entsprechenden Unternehmen und Transaktionen auf wirtschaftsstrafrechtliche Risiken wie etwa Korruption, Untreue oder Betrug untersucht, etwa im Rahmen einer Due-Diligence-Untersuchung. Auf dieser Basis erhalten die Geschäftseinheiten Empfehlungen für Maßnahmen, um die identifizierten Risiken zu senken. Dies gilt ebenfalls für Joint Ventures, Industrialisierungsprojekte wie den Aufbau neuer ausländischer Produktionsstätten mit Drittpartnern und neu verbindlich für Kooperationsprojekte mit Drittpartnern. Darüber hinaus kümmert sich die Group Compliance um das Compliance-Management in sogenannten Non-Controlled Shareholdings (NCS), also Unternehmen, die nicht durch ein Unternehmen des Volkswagen Konzerns als Mehrheitseigentümer kontrolliert werden. Dies gilt auch für chinesische Joint Ventures. Bei M-&-A-Transaktionen und der Betreuung von NCS sind strategische, wirtschaftliche und

ethische Entscheidungsparameter wesentlich für die Nachhaltigkeit der Investitionsentscheidungen.

- 8) **Geschäftspartnerprüfung:** Im Rahmen des Business-Partner-Due-Diligence-Prozesses (BPDD) werden Geschäftspartner und Lieferanten auf Integrität geprüft, insbesondere auf Korruptionsrisiken. Der Ablauf beinhaltet eine Prüfung sowie im Weiteren das stetige Überwachen der Geschäftspartner im Hinblick auf das Einhalten von Gesetzen und ethischen Standards.
- 9) **Produkt-Compliance:** Das Product-Compliance-Managementsystem (PCMS) unterstützt bei der Erfüllung gesetzlicher und behördlicher Vorschriften des Aus- und Einfuhrlandes, bei internen und externen Standards sowie vertraglich vereinbarten Kundenanforderungen und extern kommunizierten Selbstverpflichtungen für unsere Produkte über ihre gesamte Lebensdauer. Das PCMS definiert Rollen und Verantwortlichkeiten für die Ausgestaltung, Umsetzung und Überwachung. Wir schulen Beschäftigte und Führungskräfte über Produkt-Compliance und implementieren zentrale Anlaufstellen, an die Mitarbeiter ihre Fragen richten können.
- 10) **Umwelt-Compliance:** Die Umweltpolitik des Konzerns und das Umwelt-Compliance-Managementsystem (ECMS) legen fest, dass umweltrelevante Aspekte bei allen Strategie-, Planungs- und Entscheidungsprozessen der Marken und Konzerngesellschaften zu berücksichtigen sind. Dazu gehört ein Kennzahlensystem, das den Fortschritt beim Erreichen der Umweltziele misst. Neben den tatsächlichen berücksichtigen wir auch potenzielle Umweltrisiken. Zudem leiten wir Chancen ab, die sich für unser Geschäftsmodell aus veränderten ökologischen Rahmenbedingungen und Regulierungen ergeben. Darüber hinaus bereiten wir uns auf Gefahrensituationen vor, um Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft und Umwelt zu schützen. Unsere Mitarbeiter erhalten Schulungen zu den Klima- und Umweltvorgaben, um das Bewusstsein zu diesen Themen zu schärfen.
- 11) **Korruptionsbekämpfung:** Der Volkswagen Konzern vertritt eine Null-Toleranz-Politik bei aktiver und passiver Korruption. Dies ist sowohl im Code of Conduct für Mitarbeiter als auch im Code of Conduct für Geschäftspartner verankert. Weiterführende Konzernrichtlinien regeln den Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken, Einladungen, Spenden und Sponsorings. Darüber hinaus gibt es Richtlinien für Genehmigungsverfahren und das Führen von Aufzeichnungen. Gemeldete Verstöße gegen die Grundsätze werden durch unsere Aufklärungs-Offices verfolgt und aufbereitet, die betreffenden Mitarbeiter werden sanktioniert.

Umsetzungsstand des T4I-Programms

Für jede Key Initiative einschließlich zugehöriger Maßnahmen gibt es einen verantwortlichen Fachbereich auf Konzernebene. Er legt die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen fest und berät die Marken und Gesellschaften bei der Implementierung. Ein konsistenter, strukturierter Plan unterstützt die einheitliche Umsetzung. Bis 2025 wird T4I in rund 850 Konzerngesellschaften umgesetzt.

Die T4I-Toolbox bildet das Fundament zum Implementieren jener Key Initiatives, die nicht bereits über eigene Organisationsstrukturen und Managementsysteme umgesetzt werden, etwa das Compliance-Managementsystem. Die Toolbox enthält alle spezifischen Maßnahmenpakete, sogenannte Deliverables, die jede Konzern- und Markengesellschaft innerhalb einer vereinbarten Zeit- und Meilensteinplanung erreichen muss.

Im Berichtsjahr 2021 wurde T4I in weiteren 95 Gesellschaften ausgerollt. Bis zum Ende des Berichtsjahres haben damit insgesamt bereits 707 Gesellschaften mit der Implementierung begonnen, die zusammen mehr als 90% der Mitarbeiter der Gesellschaften im Mehrheitsbesitz des Volkswagen Konzerns beschäftigen.

Für die erfolgreiche Umsetzung in den Gesellschaften sind die jeweiligen Geschäftsführungen verantwortlich. Die lokale Adaption sowie der Implementierungsstand einzelner Maßnahmen können sich von Einheit zu Einheit unterscheiden. Auch die Implementierungszeit variiert. Um die Implementierungsqualität in den einzelnen Gesellschaften abzusichern, wurde seit Ende 2020 ein unabhängiges Effectiveness Assurance Testing etabliert. Im Rahmen des Effectiveness Assurance Testing werden sowohl aus dem U.S.-Monitorship herrührende Inhalte und Prozesse der elf Key Initiatives hinsichtlich Design- und Operative-Effectiveness auf ihre nachhaltige Verankerung überprüft als auch die Implementierung der Mindestanforderungen über das T4I-Programm auf Basis eines risikobasierten Testing-Ansatzes.

KULTURWANDEL: INSPIRIEREN UND AKTIVIEREN

T4I zielt nicht nur darauf ab, die konzernweit einheitliche Corporate Governance bei den Themen Integrität und Compliance zu stärken. Das Programm will auch die Integritätskultur weiterentwickeln. T4I soll Mitarbeiter inspirieren, aktivieren und ihren eigenen Antrieb stärken, sich in jeder Situation integer zu verhalten. Kommunikation spielt dabei eine wesentliche Rolle. So verdeutlichen unsere Vorstände regelmäßig in ihren „Tones from the top“, wie wichtig Integrität und Compliance für das Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter sind.

Das Fundament der Unternehmenskultur bei Volkswagen bilden die sieben Konzerngrundsätze. Sie definieren, wie wir zusammenarbeiten wollen und ergänzen damit den Code of Conduct. Die Konzerngrundsätze bilden auch den Bezugsrahmen für das „Role Model Program“, in dessen Rahmen alle Führungskräfte befähigt werden sollen, eine offene Diskussionskultur vorzuleben und dazu beizutragen, Fragen, Risiken oder Zielkonflikte ohne Angst vor Sanktionen diskutieren zu lassen.

Im Rahmen von T4I möchten wir die Mitarbeiter inspirieren und aktivieren, vor allem durch die Auftaktveranstaltungen und sogenannten Wahrnehmungswshops. Diese Veranstaltungen sind Bestandteil einer jeden lokalen T4I-Umsetzung. Sie binden repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte hierarchieübergreifend als Akteure in den Veränderungsprozess ein. So soll das Bewusstsein für den wertvollen Beitrag jedes Einzelnen

geschärft werden. Zudem entsteht die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Probleme zu benennen und Lösungen zu diskutieren. Die Veranstaltungen richten den Blick damit auf die alltägliche Praxis von Integrität und Compliance, bezogen auf die Wahrnehmung der Beschäftigten.

Seit Beginn des T4I-Programms im Jahr 2018 wurden 573 Veranstaltungen bei 634 Gesellschaften initiiert, davon 115 wiederkehrende Wahrnehmungsworkshops. Mehr als 33.500 Führungskräfte und Mitarbeiter haben bereits teilgenommen. Durch die Wiederholung der Veranstaltungen ist es möglich, den Fortschritt der jeweiligen Gesellschaft zu messen. Diskussionen können damit vertieft und das Bewusstsein um die Bedeutung des Veränderungsprozesses gestärkt werden. So konnten wir weitere Fortschritte verbuchen: In der Wahrnehmung von über 80% der Befragten schreitet die Verankerung von I & C im Zuge des T4I-Programms in den Gesellschaften erfolgreich voran. Dies stellt eine weitere Steigerung im Vergleich zum Vorjahr (78%) und eine deutliche Steigerung zum ersten Messpunkt im Jahr 2019 (71%) dar.

Messbarkeit von Integrität weiter steigern

Integraler Bestandteil des Integritäts- und Compliance-Managementsystems des Volkswagen Konzerns sind Methoden zur Wirkungskontrolle und Fortschrittsmessung. So bietet das zentrale Planungs- und Reporting-System von T4I permanente Transparenz zum Umsetzungsstand der Key Initiatives. Dies dient sowohl der internen Vorstands-Berichterstattung als auch einem effektiven Projektmanagement.

Neben den wiederkehrenden Wahrnehmungsworkshops liefert vor allem die jährliche Mitarbeiterbefragung „Stimmungsbarometer“ Auskunft über den Fortschritt unserer Integritätskultur. Die konzernweite Erhebung fragt unter anderem nach der Möglichkeit jedes Einzelnen, sich integer zu verhalten. Bestehen aus Sicht der Mitarbeiter Zweifel, muss die jeweilige Führungskraft mit ihrem Team mögliche Hemmnisse identifizieren und ausräumen. Die Frage wurde 2017 erstmals im Stimmungsbarometer gestellt und zählte seitdem inklusive des Berichtsjahres stets zu den drei Fragen mit der höchsten Zustimmung im Volkswagen Konzern, wobei sich der Wert verbessert hat.

Zudem fand im Berichtsjahr erstmalig eine Integritäts- und Compliance-Befragung statt, an der mehr als 47.000 Mitarbeiter anonym und freiwillig teilnahmen. Ausgehend von der Gesamtzustimmungsrate von 86% zeigt sich im Ergebnis eine hohe persönliche Verantwortungsbereitschaft bei den Mitarbeitern. Sie wissen, wie wichtig Integrität und Compliance sind, kennen die negativen Folgen von Fehlverhalten und sind bereit, entsprechendes Verhalten zu melden. Zudem betont die Mehrheit, dass Raum für offene Diskussion und konstruktive Kritik besteht. Allerdings weist die Befragung auch Unterschiede zwischen den Bereichen, Marken und Gesellschaften auf. Die identifizierten Handlungsfelder werden nun bearbeitet. Die Befragung soll im Jahr 2023 wiederholt werden.

Als weitere Messgröße nutzen die großen Pkw produzierenden Marken die strategische Kennzahl „Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten“. Sie basiert ebenfalls auf dem Stimmungsbarometer und fragt nach dem Einhalten von Regelungen und Prozessen, dem Umgang mit Risiken und Fehlern sowie der Möglichkeit integrierten Verhaltens. Von einem bereits guten Ausgangswert kommend – seit dem Beginn der Erhebung dieses Indikators lag die Zustimmung der Mitarbeiter immer in der höchsten Kategorie der zugrunde liegenden fünfstufigen Skala – hat sich die Kennzahl bis zum Jahr 2021 kontinuierlich verbessert. Gegenüber dem Ausgangswert stieg der Index um 4,1 Punkte, im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Punkte.

Außerdem verwenden wir den „Integrity Index“. Er misst ganzheitlich die Unternehmensintegrität und dient als strukturelles Frühwarnsystem. Der Index wurde 2019 als Pilotprojekt bei den Marken Volkswagen Pkw und Audi gestartet. Unabhängige Wirtschaftsethik-Wissenschaftler erheben dabei mehr als 100 Messpunkte in den Kategorien Compliance & Infrastruktur, Betriebsklima & Integritätskultur, Produkte & Kunden, Gesellschaft sowie Partner & Märkte. Das im Berichtsjahr durchgeführte Assessment zeigte eine Index-Verbesserung sowohl bei Volkswagen Pkw Deutschland als auch bei Audi Deutschland. Dazu trugen bei beiden Marken Zugewinne in den Kategorien Compliance & Infrastruktur, Betriebsklima & Integritätskultur, Produkte & Kunden sowie Gesellschaft bei.

COMPLIANCE: KLARE REGELN IM VOLKSWAGEN KONZERN

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg ist nur erreichbar, wenn sich jeder an Gesetze, interne Regelungen und freiwillig eingegangene Selbstverpflichtungen hält. Regelkonformes Verhalten soll eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dabei unterstützt die Compliance-Organisation mit Programmen, Handlungsrichtlinien, Prozessen und praxisorientierter Beratung im konzernweiten Compliance-Managementsystem. Alle umzusetzenden Compliance-Maßnahmen in den Gesellschaften werden auf Basis der internen Risikobewertung durch die Group Compliance festgelegt und über einen standardisierten Maßnahmenkatalog definiert (siehe ICRA, KI5, S. 86).

Vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsphase des Unternehmens sowie internationaler Gesetzgebungsinitiativen – unter anderem zu Hinweisgebersystem oder Lieferketten – aktualisiert und überwacht der Compliance-Bereich stetig die eigene Programmatik und die Umsetzungen in den Gesellschaften. Mit einem Aktions-Paket aus 13 Initiativen hat sich Group Compliance im Berichtsjahr weiteren Schwerpunkten und zukunftsorientierten Handlungsfeldern gewidmet. Darin enthalten sind unter anderem Projekte zur konzernübergreifenden Zusammenarbeit in den Märkten, die Weiterentwicklung IT-basierter Compliance-Tools oder Austauschformate mit in- und externen Compliance-Experten.

Compliance-Organisation konzernweit etabliert

An der Spitze der weltweiten Compliance-Organisation steht der Group Chief Compliance Officer. Er berichtet direkt an das Vorstandsmitglied für Integrität und Recht sowie an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG. Die Compliance-Organisation ist divisional aufgestellt, was die Kommunikation stärken und harmonisierte Prozesse über alle relevanten Konzerngesellschaften ermöglichen soll.

Sogenannte Divisional Compliance Officer sind in der Regel für mehrere Marken verantwortlich und setzen Compliance-Maßnahmen in ihrem Zuständigkeitsbereich um. Eine Ausnahme bildet die Porsche AG; der dortige Divisional Compliance Officer ist nur für eine Marke verantwortlich. Ein Regional Compliance Officer verantwortet die Aktivitäten der von Volkswagen kontrollierten Entitäten in China. Im Berichtsjahr hat die Group Compliance einen zusätzlichen Regional Compliance Officer für die Region Asien berufen. Zum Zuständigkeitsbereich gehören hier Entitäten unter anderem in Korea, Malaysia und Japan.

Group Compliance hilft den jeweiligen Konzern- und Markengesellschaften, ihre Geschäftsaktivitäten regelkonform durchzuführen und Gesetze und interne Vorgaben einzuhalten. Schwerpunkte sind Antikorruption, Verhinderung von Veruntreuung, Geldwäscheprävention sowie Wirtschaft und Menschenrechte. Darüber hinaus ist die Compliance in M-&-A-Transaktionen verpflichtend einzubinden. Des Weiteren werden entsprechende Risiko-Assessments in relevanten Unternehmensbereichen und -gesellschaften zu Kartellrechts- und Wettbewerbsrisiken von Group Legal durchgeführt.

Klare Standards für Geschäftspartner

Die Group Compliance unterstützt die operativ verantwortlichen Einheiten (First Line) bei der Durchführung der Business Partner Due Diligence. Ziel ist es, Risiken für Gesetzesverstöße wie Korruption und die Missachtung ethischer Standards früh zu erkennen, riskante Geschäftspartner zu vermeiden sowie Maßnahmen zur Risikominimierung festzulegen und mit dem Geschäftspartner umzusetzen. Ist dies nicht möglich, wird die Geschäftsbeziehung beendet oder gar nicht erst aufgenommen. Der betreffende Geschäftspartner kann für Geschäfte mit dem Volkswagen Konzern sowie all seinen Marken und Unternehmen gesperrt werden. Der BPDD-Prozess wird in Zusammenarbeit mit dem beauftragenden Fachbereich durchgeführt, etwa der Beschaffung oder dem Vertrieb. 2021 fanden mehr als 8.600 BPDD-Prüfungen statt. Zum Stand 31. Dezember 2021 haben wir rund 400 Fälle identifiziert, die zu einer Beendigung oder Nichtaufnahme von Geschäftsbeziehungen geführt haben.

Integration des Themenfelds Wirtschaft und Menschenrechte

Der Volkswagen Konzern hat das Thema Wirtschaft und Menschenrechte in das Compliance-Managementsystem des Volkswagen Konzerns integriert und diesem Verantwortungsbereich eine zentrale strategische Bedeutung verliehen. Das Compliance-Managementsystem für Wirtschaft und Menschenrechte (CMS BHR) orientiert sich an den Anforderungen und Vorgaben der UN an die Business and Human Rights Due Diligence.

Kontinuierliche Verbesserung

Interne wie externe Prüfer untersuchen regelmäßig das Compliance-Managementsystem. Insbesondere im Rahmen des Monitoring- und Verbesserungsprozesses überprüfen externe Auditoren risikobasiert regelmäßig die Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen im Konzern. Darüber hinaus unterstützen kontinuierliche Verbesserungsprozesse die Weiterentwicklung des Compliance-Managementsystems. Dieses verfügt zudem über ein konzernweites „Hot Topic Reporting“, das der schnellen Bearbeitung von Compliance-Vorfällen dient.

Umfangreiche Compliance- und Antikorruptions-Trainings

Konzernweit sind alle Beschäftigten verpflichtet, ein regelmäßiges Code-of-Conduct-Training (CoC-Training) nach einheitlichen Standards zu absolvieren. Die Inhalte werden zweijährlich aktualisiert und den Marken und Gesellschaften zur Verfügung gestellt. Die letzte Aktualisierung lief im Berichtsjahr, unter anderem zu den Themen Wirtschaft und Menschenrechte, Umwelt-Compliance, Produktkonformität und -sicherheit sowie Arbeitsschutz. Mitarbeiter, die im Berichtsjahr nach dem Trainingsupdate ihre verpflichtende Code-of-Conduct-Schulung im Rahmen des regulären Wiederholungszyklus erneuert oder erstmalig durchlaufen haben, sind daher zu diesen Themen geschult worden.

Angestellte müssen Training und Abschlusstest in Form eines web-based Trainings (WBT) absolvieren und alle zwei Jahre wiederholen. Das Bestehen wird in der Bildungshistorie dokumentiert. Praktikanten, Werkstudenten und Doktoranden sind aus technischen und prozessualen Gründen vom Training ausgenommen. Produktionsmitarbeiter erhalten regelmäßig von ihren direkten Führungskräften eine verpflichtende Code-of-Conduct-Unterweisung. Sie wird alle vier Jahre wiederholt. Mitglieder der höheren Management-Ebenen werden jährlich zum CoC zertifiziert. Sie bestätigen, sich an die Vorgaben zu halten, und verpflichten sich, schwere Regelverstöße zu melden. Nicht nur Interne werden zum CoC sensibilisiert und geschult, sondern risikobasiert auch Geschäftspartner aus Vertrieb und Beschaffung. Grundlage ist der Code of Conduct für Geschäftspartner, der seit 2020 Vertragsbestandteil der Vereinbarungen mit Lieferanten und Dienstleistern ist. Der Fokus des Trainings liegt auf Korruptionsbekämpfung.

In der Volkswagen AG erfolgt eine systemische Erfassung der Anzahl der verbindlich zu qualifizierenden permanenten Belegschaft (Angestellte und Management, darunter Voll- sowie Teilzeitkräfte) mit einer gültigen Qualifizierung für das verpflichtende web-based Training zum Code of Conduct. In der Volkswagen AG verfügen zum Monatsultimo Dezember 2021 48.017 Mitarbeiter der relevanten Zielgruppe über eine gültige Code-of-Conduct-Qualifizierung. Dies entspricht 98,2% der in der Volkswagen AG mit dem web-based Training zum Code of Conduct zu qualifizierenden permanenten Belegschaft.

Darüber hinaus entwickelt und implementiert Group Compliance zielgruppenspezifische Trainings für Mitarbeiter in Bereichen oder Gesellschaften mit hoher Risikoexposition. Ein Antikorruptionstraining mit einem vertiefenden Modul zum Umgang mit

Amts- und Mandatsträgern ist für Beschäftigte im Angestelltenbereich verpflichtend. Gesellschaften mit hoher Risikoexposition müssen dieses Training verbindlich implementieren. In der Volkswagen AG erfolgt eine systemische Erfassung der Anzahl der verbindlich zu qualifizierenden permanenten Belegschaft mit einer gültigen Qualifizierung für das verpflichtende web-based Training zum Thema Antikorruption. In der Volkswagen AG verfügen zum 31. Dezember 2021 36.565 Mitarbeiter der relevanten Zielgruppe über eine gültige Antikorruptions-Qualifizierung. Dies entspricht 74,8 % der in der Volkswagen AG mit dem web-based Training zum Thema Antikorruption zu qualifizierenden permanenten Belegschaft (Angestellte und Management), darunter Voll- sowie Teilzeitkräfte. Die turnusmäßige Aktualisierung des Trainings und der damit verbundene Wiederholungszyklus im Berichtsjahr führten zu einer Reduzierung der Quote im Vorjahresvergleich. Erwartungsgemäß wird die Quote im Folgejahr mit der Umsetzung der wiederholten Qualifizierung wieder ansteigen. Zudem bietet Group Legal kontinuierlich und risikobasiert Kartellrechts-Trainings an, zu deren Inhalten auch der Konzernvorstand geschult wird.

Im Berichtsjahr weiter fortgeführt wurde ein Training für Beschäftigte, die auf Schlüsselpositionen in Gesellschaften mit hoher Risikoexposition eingesetzt werden, etwa als Geschäftsführer oder Finanzverantwortliche. Diese Schulung wird konzernweit von Compliance- und Personalverantwortlichen der jeweiligen Gesellschaften umgesetzt.

Neben den genannten Trainings bieten die Compliance-Abteilungen der Volkswagen AG zielgruppenspezifische Trainings- und Kommunikationsformate an. Dazu gehören Managementgespräche und Schulungen für Multiplikatoren. Compliance-Inhalte sind überdies etablierter Bestandteil aller Entwicklungswege, vom Trainee-Einstiegsprogramm über Programme zur Führungskräfte- und Managemententwicklung bis hin zum Senior-Management-Programm. Ergänzt werden die Maßnahmen durch Informations- und Kommunikationsaktivitäten wie Sensibilisierungskampagnen, Film- und Dialogformate, Newsletter oder interaktive Spiele. Risikobasiert adressiert die Compliance-Abteilung regelmäßig Beschäftigte, die aufgrund ihrer Funktion oder ihres Arbeitsfeldes besonderen Compliance-Risiken ausgesetzt sind, zum Beispiel in Vertrieb oder Beschaffung.

Kommunikation und Beratung: Angebote für Mitarbeiter

Als zentrale Beratungsstelle für Compliance-Anliegen innerhalb des Volkswagen Konzerns hat sich der Infopoint Compliance etabliert. Das Team gibt eine unmittelbare Empfehlung zum Sachverhalt ab oder leitet die Anfrage an eine zuständige Stelle. Dialogveranstaltungen in den Fachbereichen ergänzen das Beratungsangebot. Aufgaben und Fallbeispiele aus der Beratung werden regelmäßig im Rahmen der Compliance-Kommunikation aufgegriffen.

Im Berichtsjahr hat der Infopoint 1.335 Anfragen bearbeitet (Vorjahr 1.482, jeweils Volkswagen AG). Die Kontaktmöglichkeiten wurden weiter ausgebaut. In der Volkswagen 360°-App können Beschäftigte nun direkt die Beratungsstelle kontaktieren. Davon profitieren vor allem Mitarbeiter ohne eigenen Computerzugang im Büro.

Korruptionsprävention, Verhalten bei Interessenkonflikten und korrekter Umgang mit Amts- und Mandatsträgern sind Inhalt der kontinuierlichen Compliance-Kommunikation. Der praktische Leitfaden „Antikorruption“ ist für Beschäftigte jederzeit verfügbar. Mit Informations- und Dokumentationsunterlagen, Filmen, Fallbeispielen und anlassbezogener Kommunikation werden Mitarbeiter und Führungskräfte regelmäßig für das Thema sensibilisiert.

Risikoprävention durch Hinweisgebersystem

Das Hinweisgebersystem soll mit verbindlichen Grundsätzen und klar geregelten Verfahren Schaden vom Unternehmen, der Belegschaft und weiteren Stakeholdern abwenden. Beschäftigte, Geschäftspartner und deren Beschäftigte, Kunden sowie weitere Dritte können zu jeder Zeit und in jeder Sprache – auf Wunsch auch anonym – Hinweise auf mögliche Regelverletzungen abgeben. Hierfür bietet das Hinweisgebersystem sechs unterschiedliche Meldekanäle an, die jeweils auf Wunsch auch eine anonyme Meldung ermöglichen. Dazu zählt ein Online-Meldekanal, über den in allen Sprachen Hinweise entgegengenommen werden. Dieser Onlinekanal erlaubt den Hinweisgebern die Einrichtung eines geschützten Postfaches im System, über das im Rahmen der Bearbeitung des Hinweises, zum Beispiel bei Rückfragen, Nachrichten auch anonym mit dem Zentralen Aufklärungs-Office, Audi Aufklärungs-Office oder Traton Aufklärungs-Office ausgetauscht werden können. Hier wird zusätzlich durch einen besonderen technischen Schutz Anonymität gewährleistet; das heißt, über eine Selbstverpflichtung des Unternehmens hinaus ist es aufgrund der verwendeten IT-Infrastruktur beispielsweise nicht möglich, die Quelle eines Hinweises zu identifizieren. Zu den weiteren Kanälen zählen unter anderem eine internationale 24-Stunden-Telefonhotline, über die Hinweise in insgesamt 16 Sprachen gemeldet werden können, sowie externe Rechtsanwälte, die als Ombudsleute zur Verfügung stehen.

Der Volkswagen Konzern sichert allen Hinweisgebern und Personen, die die Hinweisgeber beziehungsweise die Untersuchungen unterstützen, Schutz vor möglichen Repressalien zu, die sie aufgrund ihrer Meldung und ihrer Bemühungen zur Aufklärung von Verstößen erfahren könnten. Dies ist in einer weltweit gültigen Konzernrichtlinie verankert und im Code of Conduct beschrieben. Der Volkswagen Konzern berücksichtigt durch die in der Konzernrichtlinie enthaltenen Bestimmungen die Vorgaben internationaler Gesetze zum Hinweisgeberschutz. Verstöße gegen das Benachteiligungsverbot werden als schwerer Regelverstoß behandelt.

Im gesamten Untersuchungsprozess gelten strikte Vertraulichkeit und Geheimhaltung. Eine Untersuchung wird erst nach sorgfältiger Prüfung und bei konkreten Anhaltspunkten für einen Regelverstoß eingeleitet. Für Betroffene gilt die Unschuldsvermutung. Sie werden frühzeitig angehört und bei Bedarf rehabilitiert, sofern sie zu Unrecht in Verdacht geraten sind. Nachgewiesenes Fehlverhalten wird sanktioniert. Dies kann eine Verwarnung, einen Verweis oder eine Kündigung umfassen. Nach sanktionierten schweren Regelverstößen werden strukturierte Ursachenanalysen durchgeführt und ggf. zu ergreifende Maßnahmen festgelegt, um ähnliche Vorfälle zukünftig zu verhindern.

Die Aufgabe und Funktionsweise des Hinweisgebersystems wird grundsätzlich in den Compliance-Trainings thematisiert. Ergänzend wurde ein vertiefendes Training für jene Zielgruppen eingeführt, die aufgrund ihrer Tätigkeit häufig mit schweren Regelverstößen in Kontakt kommen können, zum Beispiel Mitarbeiter der Revisionsfunktionen, der Sicherheit, des Personalwesens, des Rechtswesens oder der Compliance-Abteilung. Überdies ist das Hinweisgebersystem regelmäßiger Bestandteil der Compliance-Kommunikation, zum Beispiel in Artikeln, im Best-Practice-Austausch, in Fallbeispielen, Dialogveranstaltungen oder Film- und Audiobeiträgen.

Das Hinweisgebersystem wird über das Zentrale Aufklärungs-Office in Wolfsburg koordiniert. Dort bearbeiten die Mitarbeiter Hinweise, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen. Zudem bearbeiten sie Hinweise mit Relevanz für den Volkswagen Konzern.

Bei der operativen Falluntersuchung wird das Aufklärungs-Office von Konzernrevision, Konzernsicherheit und Konzernrechtswesen unterstützt. Hierfür sind in den betreffenden Abteilungen die erforderliche relevante Erfahrung und Expertise vorhanden. Ziel ist es, eine operative Falluntersuchung bestmöglich mit internen Ressourcen zu gewährleisten. Daneben kann das Aufklärungs-Office eine Untersuchung auch durch unabhängige und externe Dritte veranlassen, etwa Rechtsanwaltskanzleien oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Dies kann besonders dann vorkommen, wenn die Vorwürfe Vorstandsmitglieder betreffen oder die Fälle rechtlich außergewöhnlich komplex sind – insbesondere mit unmittelbar drohenden rechtlichen Bezügen (zum Beispiel bei besonders schwierigen Korruptionssachverhalten oder möglichen Verstößen gegen das Kartell- und Wettbewerbsrecht). Daneben kann es sich um Fälle handeln, die ein sehr hohes Risikopotenzial für den Volkswagen Konzern beinhalten.

Die AUDI AG, die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und die TRATON SE betreiben für sich und ihre Tochtergesellschaften eigene Aufklärungs-Offices. Zudem existiert ein eigenes Regionales Aufklärungs-Office bei der Volkswagen (China) Investment Company Ltd. Hier werden Hinweise bearbeitet, die chinesische Tochtergesellschaften der Volkswagen AG betreffen. Die Zusammenarbeit der Aufklärungs-Offices und die einheitliche Bearbeitung von Hinweisen wird zentral in Wolfsburg überwacht und koordiniert.

Ein IT-System, interne Kontrollen sowie das Mehr-Augen-Prinzip unterstützen die Bearbeitung der Verdachtsmeldungen. Über die Nutzung des Hinweisgebersystems wird zudem in regelmäßigen Abständen an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Auch die Belegschaft wird regelmäßig über das Hinweisgebersystem informiert, um mehr Transparenz zu schaffen und einen positiven Kulturwandel zu fördern.

Im Jahr 2021 wurden bei den oben genannten Aufklärungs-Offices 3.219 Hinweiseingänge registriert (2020: 2.873). Davon wurden circa 20% der Hinweise anonym, aber mit Kontaktmöglichkeit des Hinweisgebers, und circa 10% anonym ohne Kontaktmöglichkeit abgegeben. Circa 90% der Hinweisgebenden

ermöglichten somit den Aufklärungs-Offices, mit ihnen in Kontakt zu treten (2020: circa 88%).

In 714 Fällen hat das Zentrale Aufklärungs-Office einen Anfangsverdacht für Regelverstöße, namentlich Verstöße gegen den Code of Conduct, angenommen; vielfach zeitgleich auch gegen Gesetze und/oder spezifische interne Regelungen, sodass eine interne Untersuchung eingeleitet wurde. Davon entfielen 205 Fälle auf potenziell schwere Regelverstöße.

Wegen entsprechender Hinweise haben die Aufklärungs-Offices im Berichtsjahr einzelne Verdachtsfälle im Zusammenhang mit Verstößen gegen Regeln zur Vermeidung von Korruption untersucht. In zehn Fällen ergaben sich daraus erhebliche Sanktionen wie Abmahnungen beziehungsweise Trennungen. Dem lagen in sechs Fällen Verstöße gegen Regelungen zur Annahme von Vorteilen sowie zur Vermeidung von Interessenkonflikten bei Vergabeentscheidungen zugrunde. In drei Fällen haben Mitarbeiter interne Regelungen betreffend Einladungen an Geschäftspartner und Amtsträger nicht eingehalten. In einem Fall wurden sogenannte Facilitation Payments eines Dienstleisters an Zollbeamte geduldet, was eine Trennung von dem Mitarbeiter zur Folge hatte.

Elf Untersuchungen wurden wegen Verdachts auf schwere Regelverstöße in Bezug auf das Kartell- oder Wettbewerbsrecht abgeschlossen. Davon hat sich in einem Fall der Verdacht eines schweren Regelverstoßes bestätigt.

Ein unabhängiger externer Prüfer untersucht regelmäßig die Wirksamkeit und Funktionsfähigkeit des Hinweisgebersystems. Die Prüfung erfolgt derzeit jährlich. Über das Ergebnis und mögliche Verbesserungsvorschläge erhalten der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates, der Konzernvorstand und die Vorstände betroffener Gesellschaften Auskunft. Mit dem digitalen Workshop-Format ComplianceXChange führt der Bereich Group Compliance der Volkswagen AG einen regelmäßigen Dialog mit Fachexperten anderer Unternehmen, um im Rahmen von interaktiven Vorträgen und Workshops verschiedene Ansätze und Lösungen gemeinsam zu diskutieren.

Schutz von Kundendaten

Um die Anforderungen der EU-weiten Datenschutzgrundverordnung zu erfüllen, hat die Volkswagen AG ein Datenschutzmanagementsystem (DSMS) und eine Datenschutzmanagement-Organisation aufgebaut. Das DSMS sorgt dafür, dass die eingerichteten Datenschutzprozesse regelmäßig analysiert, auf Aktualität geprüft und weiterentwickelt werden. Bestandteil des DSMS ist unter anderem der Prozess zur Meldung von Datenschutzverletzungen (Meldeprozess). Er ist mit dem Hinweisgebersystem der Volkswagen AG sowie der IT-Security verbunden.

Im Geschäftsjahr 2021 hat es bei der Verarbeitung personenbezogener Kundendaten zwei meldepflichtige Datenschutzverstöße gemäß Art. 33 EU-DSGVO gegeben. Daneben wurden meldepflichtige Datenschutzverletzungen außerhalb der Verarbeitung von personenbezogenen Kundendaten ebenfalls der zuständigen Aufsichtsbehörde fristwährend gemeldet.

KENNZAHLEN INTEGRITÄT

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
T4I				
T4I-Roll-out in kontrollierten Gesellschaften	Anzahl	707	639	Seit Beginn des Programms
Zustimmungsquote aus T4I-Wahrnehmungsworkshops	in %	82,7	78	Definition Seite 88
Gesamtzustimmungsquote Integritäts- und Compliance-Befragung	in %	86	–	Zweite Befragung für 2023 geplant
Infopoint				
Bearbeitete Anfragen an den Infopoint Compliance	Anzahl	1.335	1.482	Volkswagen AG
Veränderung der bearbeiteten Anfragen an den Infopoint Compliance	in %	–10	–16	
Code of Conduct				
Beschäftigte in der Volkswagen AG, die über eine gültige Qualifizierung zum Code of Conduct verfügen	Anzahl	48.017	46.356	Web-based Training; Definition des Scopes Seite 89
Anteil an der zu qualifizierenden Belegschaft in der Volkswagen AG	in %	98,2	98,9	Web-based Training; Definition des Scopes Seite 89
Antikorruption				
Beschäftigte in der Volkswagen AG, die eine gültige Qualifizierung zum Thema Antikorruption aufweisen	Anzahl	36.565	45.717	Web-based Training; Definition des Scopes Seite 89
Anteil der zum Thema Antikorruption zu qualifizierenden Belegschaft in der Volkswagen AG	in %	74,8	97,5	Web-based Training; Definition des Scopes Seite 89
Hinweiseingänge				
Hinweiseingänge	Anzahl	3.219	2.873	In allen Aufklärungs-Offices
davon anonym und ohne Kontaktmöglichkeit	in %	10	11	
BPDD-Prüfungen	Anzahl	> 8.600	> 6.000	
Regelkultur				
Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten		86,3	86,1	Volkswagen Konzern